

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ
для самостійної роботи і проведення практичних занять
з навчальної дисципліни

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

*(для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму
6.030601 – Менеджмент, спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства і
для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка
підприємства (за видами економічної діяльності) і 7.03060101 – Менеджмент
організацій і адміністрування заочної форми навчання)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2015

Методичні вказівки та завдання для самостійної роботи і проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Управління проектами» (для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 – Менеджмент, спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства і для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) і 7.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування заочної форми навчання) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. : А. Є. Ачкасов. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 43 с.

Укладач: д. е. н. А. Є. Ачкасов

Рецензенти: В. Б. Родченко, д. е. н., професор Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;

Т. А. Пушкар, к. е. н., доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова.

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства, протокол № 13 від 04.06.2015 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
I. САМОСТІЙНА РОБОТА.....	5
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.1. Методологічні засади проектної діяльності	5
Тема 1. Історія і загальні засади управління проектами	5
Тема 2. Середовище управління проектами.....	6
Тема 3. Системний підхід в управлінні проектами	9
Тема 4. Проектний аналіз	11
Тема 5. Інвестиційні дослідження та фінансування проекту	12
Тема 6. Бізнес–планування проекту	13
Тема 7. Програмне-технічне забезпечення управління проектами	15
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.2. Проектна діяльність.....	16
Тема 8. Управління інтеграцією проекту	16
Тема 9. Управління змістом проекту	18
Тема 10. Управління часом проекту.....	20
Тема 4. Управління вартістю проекту.....	22
Тема 5. Управління ризиком проекту	24
Тема 6. Управління трудовими ресурсами проекту	26
Тема 7. Управління комунікаціями проекту	28
Тема 8. Управління закупівлями проекту.....	29
Тема 9. Управління якістю проекту	32
II. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	34
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

Перехід до ринкової економіки викликав великий інтерес і потреба до методів управління в умовах ринку. Одним з ефективних сучасних напрямів у цій галузі є управління проектами (Project Management).

Управління проектами – особлива область менеджменту, застосування якої дає відчутні результати, а сама методологія управління проектами стала фактичним стандартом управління на багатьох тисячах підприємств і застосовується в тій чи іншій мірі практично у всіх великих корпораціях.

Управління проектами є невід’ємною частиною як традиційної діяльності компанії та організацій так і провесно-орієнтованих підприємств. Поняття «проектна діяльність» швидко та надійно набуло вживання в сучасній економіці, а проведення різноманітних акцій, виникнення нових ідей і продуктів, використання новітніх технологій і організаційних рішень більшою мірою визначають успіх діяльність суб’єктів підприємництва та забезпечують їм фінансову стабільність, зміцнюючи позиції на ринку. Пошук прогресивних організаційних форм управління спрямований на створення систем, розрахованих на дотримання сучасних жорстких вимог замовника до технічного рівня та якості об’єктів за підвищення ступеня індивідуалізації запитів і мінімізації вартості й строків реалізації проектів.

Завданнями дисципліни є вивчення принципів проектної діяльності підприємства, специфічних методів та інструментів проектного менеджменту, придбання навичок використання основних функцій управління проектами - організації, планування і контролю.

Предметом дисципліни є метод і процеси управління проектами.

Основною метою вивчення дисципліни «Управління проектами» є формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації.

Результатом вивчення дисципліни є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління проектами і програмами в організаціях.

I. САМОСТІЙНА РОБОТА

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.

Методологічні засади проектної діяльності

Тема 1 Історія і загальні засади управління проектами

Поняття проекту та управління проектами. Потрійні обмеження. Управління проектами. Умови ринку. Цілі управління проектами. Функції проектного менеджменту. Оцінка виконання проекту. Процеси управління. Методи управління проектами. Цілі, результати і стратегія проекту.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Яке з обмежень на проект є найважливішим для успіху проекту?

- a) ризики;
- b) якість;
- c) час;
- d) вартість.

2. Місія проекту визначається:

- a) командою і результатами проекту, потребами, які задовольняються;
- b) завданнями і замовником проекту;
- c) сукупністю споживачів і конкурентів;
- d) результатами проекту, потребами, які задовольняються, сукупністю споживачів;
- e) місією організації.

3. План – це:

- a) фіксація системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища;
- b) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроектів;
- c) всі варіанти правильні.

4. Управління проектом – це:

- a) діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту;
- b) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроектів;
- c) всі варіанти правильні.

5. В основу методів управління проектами покладені:

- a) перераховані методи сіткового планування;
- b) метод критичного шляху;
- c) метод PERT.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття проекту та процесу управління проектами.
2. Які ознаки відрізняють проекти від інших заходів, планів, програм?
3. Які основні цілі управління проектами?
4. Охарактеризуйте історію методів управління проектами.
5. З яких етапів складається життєвий цикл проекту?
6. Наведіть класифікацію проектів і охарактеризуйте оточення проекту.
7. Перерахуйте й розкрийте зміст основних характеристик проекту, що відрізняють його від інших проявів управлінської діяльності.

Тема 2 Середовище управління проектами

Оточення проекту. Внутрішнє середовище проекту: економічні умови, соціальні умови, стиль керівництва проектом, організація проекту, методи та засоби комунікації.

Ініціатор. Замовник. Інвестор. Керівник проекту. Команда проекту. Проектувальник. Генеральний підрядник. Постачальники. Ліцензори. Органи влади. Власник земельної ділянки. Виробник кінцевої продукції. Споживачі кінцевої продукції. Інші учасники проекту.

Співвідношення зовнішньої і внутрішньої структури. Матрична форма організації управління проектами. Функціональна матриця. Балансова матриця. Контрактна матриця. Переваги матричної структури. Матриця відповідальності. Централізована / децентралізована форма організації.

Проект. Життєвий цикл. Системне функціонування проекту. Існування в певному зовнішньому середовищі. Економічна взаємозалежність проекту. Незалежні проекти. Взаємовиключаючі проекти. Умовні проекти. Заміщуючі проекти. Синергічні проекти. Клас проектів. Тип проектів. Вид проекту. Тривалість проекту. Масштаб проекту. Складність проекту.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Хто реалізує різні інтереси у процесі здійснення проекту, формує власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливає на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проекту:

- a) учасники проекту;
- b) топ-менеджмент;
- c) конкуренти;
- d) консультанти.

2. Менеджер (керівник) проекту (Project Manager) – це:

- a) особа, відповідальна за управління проектом;
- b) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту;
- c) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- d) особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.

3. *Команда управління проектом – це:*

- a) частка проектної команди що бере участь в управлінні;
- b) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- c) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

4. *Замовник (Project Customer) – це:*

- a) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- b) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту;
- c) особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.

5. *Користувач продукту проекту (User) – це:*

- a) особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту;
- b) особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання;
- c) особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту.

6. *Виконуюча організація (Performing organization) – це:*

- a) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання
- b) проектних робіт;
- b) підрозділ, прямо або що побічно відповідає за результат проекту;
- c) частка проектної команди що бере участь в управлінні.

7. *Команда проекту – це:*

- a) група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально віддані загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу;
- b) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- c) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- d) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

8. *Відповідальність за успіх проекту несе:*

- a) ініціатор проекту;
- b) команда проекту;
- c) керівник проекту;
- d) замовник проекту.

9. *Ініціатором проекту може бути:*

- a) будь-хто із учасників проекту;
- b) лише член команди проекту;
- c) будь-хто із контракторів;
- d) лише замовник.

10. Організаційна структура управління проектом – це:

- a) сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи;
- b) частка проектної команди, що бере участь в управлінні;
- c) підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту;
- d) організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт.

11. За функціональної структури:

- a) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;
- b) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;
- b) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають.

12. Матрична структура управління:

- a) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;
- c) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;
- d) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій.

13. Згідно з проектною структурою управління:

- a) для розв'язання конкретного завдання на підприємстві створюють спеціальну робочу групу, яку після реалізації проекту розпускають;
- b) взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів;
- c) управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певних підрозділами в межах доручених функцій.

14. Оточення проекту – це:

- a) сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту;
- b) діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту;

с) комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних заходів, спрямованих на досягнення генеральних цілей або реалізацію певного напрямку розвитку декількох мульти- та монопроектів.

Контрольні питання

1. Визначте поняття життєвого циклу управління проектом.
2. Охарактеризуйте види робіт, що виконуються на різних стадіях життєвого циклу.
3. Назвіть і охарактеризуйте основні схеми управління проектами.
4. Розкрийте сутність адміністрування.
5. Що таке організаційна структура управління проектом?
6. Які принципи формування проектних груп ?
7. Які базові елементи організаційної структури управління проектами?
8. Функціональний та цільовий підходи, їх переваги та недоліки.
9. Які види зовнішніх організаційних структур Ви знаєте? Їх характеристики та умови використання.
10. В чому полягають переваги тієї чи іншої структури управління проектами?
11. Якими чинниками обґрунтовується вибір організаційної структури управління?
12. Дайте характеристику внутрішнім організаційним структурам управління проектом.

Тема 3 Системний підхід в управлінні проектами

Системні властивості проекту. Методологія системного аналізу. Зміст декомпозиції. Структура дерева цілей. Експертні оцінки. Групи процесів управління проектами. Взаємодії процесів. Графічне відображення процесу управління проектом. Поняття залежних, незалежних та взаємовиключних процесів. Область знань з керування проектами. Діаграми залежностей процесів. Управління проектами як інтегрований процес.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Процес – це:

- а) сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка має чітко визначені вхід і вихід і створює в результаті цінність (додану вартість);
- б) документ, який включає результати планування всіх функцій управління проекту;
- с) ланцюжок робіт.

2. Процеси ініціації передбачають:

- а) ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- б) визначення цілей і критеріїв успіху проекту й розробку робочих схем їхнього досягнення;
- с) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану.

3. Процеси планування передбачають:

- a) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробку робочих схем їхнього досягнення;
- b) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- c) ухвалення рішення про початок виконання проекту.

4. Процеси виконання передбачають:

- a) координацію людей та інших ресурсів для виконання плану;
- b) визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробку робочих схем їхнього досягнення;
- c) ухвалення рішення про початок виконання проекту.

5. Процеси аналізу передбачають:

- a) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів;
- b) формалізацію виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу;
- c) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування.

6. Процеси управління передбачають:

- a) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- b) формалізацію виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу;
- c) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів.

7. Процеси завершення передбачають:

- a) формалізацію виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу;
- b) визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- c) визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів.

8. Власник процесу – це:

- a) учасник проекту, відповідальний за хід та результат всього процесу в цілому;
- b) команда проекту;
- c) ініціатор проекту;
- d) замовник проекту.

Контрольні питання

1. Назвіть системні властивості проекту.
2. У чому полягає сутність методології системного аналізу?
3. Дайте визначення поняття процесу, охарактеризуйте групи процесів управління проектом.
4. Охарактеризуйте основні й допоміжні процеси планування.
5. Визначте взаємозв'язки, які виникають в процесах виконання.
6. Охарактеризуйте основні й допоміжні процеси аналізу.
7. Визначте особливості процесів контролю.
8. Охарактеризуйте основні й допоміжні процеси завершення.

Тема 4 Проектний аналіз

Значення цінності проекту (способи оцінки інвестицій). Проектний аналіз. Функції проектного аналізу. Принципи проектного аналізу.

Життєвий цикл проекту. Початок проекту. Завершення проекту. Початок розрахункового періоду. Фази життєвого циклу проекту. Передінвестиційна фаза. Інвестиційна фаза. Експлуатаційна фаза.

Маркетинговий аналіз. Техніко – економічний аналіз. Інвестиційний аналіз. Соціальний аналіз. Інституціональний аналіз. Фінансовий аналіз.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Фінансовий аналіз передбачає:

- а) дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проекту, метою яких є отримання прибутку;
- б) оцінку проекту щодо кінцевого споживання пропонованої проектом продукції чи послуг.

2. Завдання комерційного аналізу – це:

- а) оцінити проект щодо кінцевого споживання пропонованої проектом продукції чи послуг;
- б) дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проекту, метою яких є отримання прибутку.

3. Який вид аналізу проекту виявляє, які потенційні збитки може завдати проект навколишньому середовищу, а також визначає заходи, необхідні для пом'якшення чи запобігання цим збиткам:

- а) екологічний аналіз;
- б) фінансовий аналіз;
- с) комерційний аналіз;
- д) організаційний аналіз.

4. Аналіз бюджетної ефективності проекту показує:

- а) вплив результатів здійснення проекту на доходи й витрати його бюджету;
- б) дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проекту, метою яких є отримання прибутку.

5. Економічний аналіз:

- а) вивчає проблему ефективності проекту з позиції суспільства загалом, для якого з певних причин ціни купівлі (наприклад сировини) і продажу продукції проекту не завжди є прийнятними щодо витрат і вигод;
- б) досліджує вплив результатів здійснення проекту на доходи й витрати його бюджету;
- с) досліджує витрати і результати щодо інтересів конкретних організацій – учасників проекту, метою яких є отримання прибутку.

6. Життєвий цикл проекту – це ...

- а) проміжок часу від початку інвестицій до введення об'єкту в експлуатацію.
- б) проміжок часу від початку інвестицій до отримання першого доходу.
- с) проміжок часу від моменту здійснення перших вкладень ресурсів після того, як була сформована мета проекту, до моменту отримання останніх вигод за проектом.
- д) проміжок часу від моменту здійснення перших вкладень ресурсів після того, як було сформовано мету проекту, до моменту отримання перших вигод за проектом.

7. Початок розрахункового періоду – це ...

- а) момент здійснення перших інвестицій, що враховуються при оцінці ефективності проекту.
- б) момент формування ідеї проекту.
- с) момент отримання першої вигоди за проектом.
- д) момент укладення контракту.

Контрольні питання

- 1. В чому полягає суть проектного аналізу?
- 2. Яким видам аналізу піддається проект?
- 3. Наведіть існуючі методи оцінювання проекту.
- 4. Що таке технічний аналіз, які цілі він переслідує?
- 5. Які завдання вирішує фінансовий аналіз проекту?
- 6. За якими критеріями оцінюють економічну ефективність проекту?
- 7. У чому полягає зміст інституціонального аналізу проекту?

Тема 5 Інвестиційні дослідження та фінансування проекту

Концепція проекту і її роль у створенні системи управління, фінансування та ресурсозабезпечення для досягнення вибраних цілей. Поняття інвестиційного проекту. Класифікація інвестиційних проектів за ступенем обов'язковості, за терміновістю та за ступенем зв'язку.

Поняття і зміст проектного фінансування. Науково-технічний і виробничий цикли інвестиційного проекту. Характеристика основних джерел інвестицій: портфельні та реальні; за об'єктами вкладення і напрямками дій; інвестиції на підставі проекту; інвестиції на розширення; реінвестиції.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Інвестиційний проект – це:

- а) реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних потрясінь;
- б) пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності;
- с) розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи.

2. Внутрішня норма прибутковості:

- а) відображає норму дисконту, при якій ЧПД дорівнює нулю;
- б) ставка відсотка, при якій проект стає збитковим;
- в) ставка відсотка, при якій проект є прибутковим;
- г) сума грошового потоку, який одержують в результаті реалізації проекту.

3. Проект вважається рентабельним, якщо:

- а) $ВНП > 1$;
- б) $ВНП < 1$;
- в) $ВНП <$ ставки відсотка по проекту;
- г) $ВНП >$ ставки відсотка по проекту.

4. Як зміниться індекс прибутковості (I_0) проекту, якщо суму грошового потоку зменшити вдвічі?

- а) не зміниться;
- б) збільшиться вдвічі;
- в) зменшиться вдвічі.

Контрольні питання

1. Порядок здійснення експертизи інвестиційного проекту.
2. Як здійснюється оцінка ліквідності інвестиційного проекту.
3. Охарактеризуйте види інвестиційних проектів на підприємстві.
4. Визначте структуру сукупних витрат інвестиційного проекту.
5. У чому полягає сутність й призначення методу дисконтування періоду окупності?
6. У чому полягає сутність й призначення методу чистого теперішнього значення доходу?
7. Якими показниками оцінюється ефективність інвестиційного проекту?

Тема 6 Бізнес-планування проекту

Об'єктивна необхідність розробки і використання бізнес-плану в підприємницькій діяльності. Критерії визначення об'єктів і пріоритетів бізнес-плану. Опис проекту, галузі та компанії. Характеристика навколишнього середовища. Плани виробництва і маркетингу. Інвестиційний план. Фінансовий план. Плани грошових потоків.

Загальні положення і специфічні вимоги до розробки бізнес-планів. Сучасні вимоги до розробки бізнес-планів. Методика розробки окремих розділів бізнес-плану. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства. Показник фінансового стану підприємства. Аналіз беззбитковості. Аналіз чутливості проекту.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Бізнес – план – це:

- a) письмовий документ, який описує підприємство, його цілі та шляхи їх досягнення;
- b) стандартизована імітаційна модель для розробки техніко-економічних обґрунтувань і проведення аналізу доцільності інвестиційних проектів.

2. Резюме бізнес-плану – це:

- a) стислий (1-2 стор.) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів;
- b) одним із складових документів, що визначають *стратегію розвитку фірми*, базуючись водночас на загальній концепції розвитку фірми;
- c) інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період;
- d) документ, який містить у собі зобов'язання покупців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України.

3. Головна мета розробки бізнес плану полягає у...

- a) формулюванні або уточненні основної концепції розвитку фірми, тобто плануванні виробничої, господарської, збутової, економічної, фінансової, інвестиційної, соціальної й екологічної (точніше, природоохоронної) діяльності на найближчий та досить віддалений періоди часу в точній відповідності до потреб цільового ринку і реальних можливостей придбання необхідних видів ресурсів;
- b) обґрунтування необхідності вкладення інвестицій у конкретний проект (випуск нових товарів, удосконалювання діючого виробництва);
- c) бажаний результат діяльності, досягнутий у межах деякого інтервалу часу;
- d) оцінки здібностей керівників підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо проблем розвитку підприємства.

4. Презентація бізнес – плану це...

- a) короткий виклад основних положень бізнес - плану на переговорах з інвесторами і потенційними партнерами;
- b) ідея нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення й ін.;

- с) це упорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес - планування, здійсненням планування (розробка бізнес - плану), просуванням бізнес – плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес – плану, контролем над його виконанням.

Контрольні питання

1. Що таке бізнес-план і для чого він використовується у проекті?
2. З яких розділів складається техніко-економічне обґрунтування (ТЕО)?
3. Охарактеризуйте зміст основних розділів ТЕО проекту.
4. Які унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені в наслідок реалізації розробленої стратегії необхідно окреслити у бізнес-плані?
5. Окресліть структуру інвестиційного бізнес-плану.
6. Через які складові бізнес-план має розкрити характеристики підприємства, галузі, продукту/послуги?

Тема 7 Програмне-технічне забезпечення управління проектами

Структурні елементи автоматизованої системи управління проектами. Елементи автоматизованої системи управління проектом. Структура робіт проекту. Структура ресурсів проекту. Матриця призначень. Open Plan. SPIDER PROJECT.SURE TREK PROJECT MANAGER. PRIMAVERA PROJECT PLANNER.

Контрольні питання

1. Окресліть основні завдання, для вирішення яких використовуються системи управління проектами.
2. Назвіть основні структурні елементи програмного забезпечення управління проектами.
3. Які виділяють класи системи автоматизації управління проектами?
4. Обґрунтуйте необхідність застосування інформаційних технологій для ефективного здійснення управлінських дій щодо проекту.
5. Які функції повинна мати система календарно-сіткового планування?
6. На які класи користувачів орієнтовані системи автоматизації управління проектами?
7. Які з функцій систем календарно-сіткового планування реалізовані в Microsoft Project?
8. Назвіть критерії, якими треба користуватися при обранні системи управління проектами.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

Проектна діяльність

Тема 8 Управління інтеграцією проекту

Інтеграція планування і контролю. Інтеграція організації і контролю проекту. Інтеграція інформаційної системи управління проектами загальна інтеграція системи управління проектами розробка попереднього календарного плану проекту. Документування планових допущень. Створення плану управління проектами. Аналіз результатів процесів в процесі планування. Аналіз плану з експертами та зацікавленими особами. Представлення плану проекту. Моніторинг і управління роботами проекту. Загальне управління змінами. Закриття проекту. Агрегування календарно-сіткових планів, рівні планування та їх взаємозв'язок. Сутність та методика проведення концептуального, стратегічного, детального (оперативного) планування. Модель стратегічного планування. Базові стратегії реалізації проектів. Баланс між рівнями стратегії і тактики. Типові помилки планування та їх наслідки. Фактори успіху виконання стратегічного планування.

Тестові завдання для самопідготовки

1. План управління проектом – це:

- a) основоположний документ, що містить узгоджене всіма учасниками документально зафіксоване уявлення про проект;
- b) бізнес-план, узгоджений всіма учасниками;
- c) детальний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі й задачі, які необхідно вирішити підприємству (компанії), способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проекту в результаті їх досягнення.

2. Стадія розробки плану реалізації проекту вважається завершеною тоді, коли:

- a) складено комплексний (зведений, головний, генеральний) календарний план;
- b) складено перелік віх;
- c) складені відомості потреб у ресурсах;
- d) складений перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проекту.

3. Розрізняють такі типи оцінок можливості реалізації проекту:

- a) логічну, часову, ресурсну, економічно-фінансову;
- b) матричну, базову, фінансову, ресурсну;
- c) проектну, продуктову, економічну, соціальну.
- d) часову, ресурсну, економічну, соціальну.

4. Сутність часової оцінки реалізованості проекту така:

- a) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт в часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;

b) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту;

c) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;

d) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу.

5. Сутність ресурсної оцінки реалізованості проекту така:

a) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;

b) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт в часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;

c) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;

d) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту.

6. Сутність фінансової оцінки реалізованості проекту така:

a) це забезпечення позитивного балансу коштів як особливого виду ресурсу;

b) це розрахунок і аналіз часових характеристик робіт;

c) це врахування логічних обмежень на можливий порядок виконання робіт в часі згідно з особливостями проекту та його предметної області;

d) це врахування обмеженості наявних чи доступних ресурсів у кожен момент часу виконання проекту.

8. Планування проекту передбачає:

a) планування віх для контролю якості проекту, планування ризиків;

b) планування робіт, їх тривалості та взаємозв'язків;

c) планування цілей і результатів, комунікацій та контрактів проекту;

e) всі варіанти разом.

9. Методи визначення цілей проекту стосуються:

a) планування якості;

b) планування вартості;

c) планування предметної області проекту;

d) планування часу.

Контрольні питання

1. Що таке інтеграція проекту?

2. Що таке проектне планування?

3. Які етапи включає загальний процес планування?

4. Охарактеризуйте складові моделі планування і контролю проекту.

5. Назвіть основні процеси планування проектів, дайте їм характеристику.

6. Які види контролю в процесі управління проектами існують?

7. Що таке управління змінами? Охарактеризуйте джерела походження змін.

8. Якими методами можливе проведення аналізу та внесення змін у виконання проекту.

9. З яких етапів складається процес контролю за ходом виконання проекту в материнській організації?
10. Які види робіт необхідно виконати для порівняння ходу проекту з планом?

Тема 9 Управління змістом проекту

Основні складові аналізу змісту робіт: визначення змісту робіт; опис продуктів (послуг) діяльності; процес і технологія створення продуктів (послуг); визначення і облаштування робочого місця.

Планування змісту. Визначення змісту. Створення ієрархічної структури робіт. Підтвердження змісту. Управління змістом. Основні процеси управління змістом проекту. Ініціація проекту, планування складу робіт, визначення змісту проекту, остаточне підтвердження змісту, контроль змін складу робіт. Структура декомпозиції проекту (WBS) – призначення, важливість, рівні виконання. Пакети робіт, критерії класифікації робіт. Напрями розробки WBS, вибір рівня деталізації, використання технічних та функціональних специфікацій. Вимоги до розробки WBS, суб'єкти виконання. Комбіновані структури WBS: організаційна структура (OBS), структура статей витрат (ABS), структура ресурсів (RBS).

Тестові завдання для самопідготовки

1. Методи визначення цілей проекту стосуються:

- a) планування якості;
- b) планування вартості;
- c) планування предметної області проекту;
- d) планування часу.

2. Якщо результати проекту є чітко визначеними, декомпозиція проекту здійснюється з орієнтацією:

- a) на фази ЖЦ;
- b) на її результат;
- c) на якість проекту;
- d) на вартість проекту.

3. Для чого необхідно проводити структурування проекту?

- a) для визначення тривалості робіт, зв'язаних з виконанням проекту;
- b) для визначення взаємозв'язку між роботами;
- c) для визначення вартості робіт проекту;
- d) для поділу проекту на керовані структурні елементи.

4. Сукупність елементів кожного рівня ієрархії декомпозиції проекту повинна представляти:

- a) лінію прогресу;
- b) фазу проекту;
- c) підфазу (сукупність робіт);
- d) весь проект.

5. На ранніх стадіях проекту, коли результати ще чітко не визначені, структурну декомпозицію можна будувати опираючись:

- а) на вартість проекту;
- б) на результати;
- с) на тривалість проекту;
- д) на фази життєвого циклу проекту.

Структуризація проекту може здійснюватися за:

- а) зв'язками між задачами;
- б) роботами і віхами;
- с) людськими і матеріальними ресурсами;
- д) фазами ЖЦ і результатами проекту.

5. На стадії реалізації проект здійснюється до моменту:

- а) підготовки технічних креслень;
- б) виділення всіх необхідних ресурсів;
- в) введення в експлуатацію;
- г) завершення експлуатації.

6. На стадії остаточної оцінки проводиться оцінка:

- а) імовірності реалізації проекту;
- б) перспективності проекту;
- в) ступеня досягнення поставлених цілей;
- г) витрат і вигод по проекту.

7. При доборі ідей проекту не враховується:

- а) ризик;
- б) обов'язки зацікавлених сторін;
- в) масштаб;
- г) вигоди і витрати;
- д) грошова одиниця країни.

8. На етапі ідентифікації не передбачається:

- а) визначення джерел сприяння виконання проекту;
- б) визначення цілей проекту;
- в) створення програми розробки проекту;
- г) підготовка документів для одержання кредитів;
- д) оцінка альтернативних варіантів.

9. На стадії розробки й експертизи:

- а) визначаються інвестиційні можливості на рівні сектора економіки або на рівні підприємства;
- б) проводиться визначення цілей проекту та його завдань;
- в) готується вся необхідна інформація для ухвалення рішення про інвестування проекту;
- г) проводиться розробка функціональної схеми і плану промислового підприємства.

Контрольні питання

1. Які методи вибору проектів називають моделями прийняття рішень?
2. Які розрізняють структурні моделі проекту?
3. У чому полягає сутність процесів регулювання і контролю в управлінні проектами?
4. Охарактеризуйте основні й допоміжні процеси планування.
5. Визначте взаємозв'язки, які виникають при здійсненні процесів виконання.
6. Охарактеризуйте основні й допоміжні процеси аналізу.
7. Визначте взаємозв'язки, які виникають при здійсненні процесів контролю.
8. Охарактеризуйте основні й допоміжні процеси завершення. Які взаємозв'язки виникають при їх здійсненні?

Тема 10 Управління часом проекту

Завдання послідовності робіт. Оцінка тривалості робіт. Методи та засоби визначення діяльності. Визначення тривалості необхідних робіт. Методи та засоби завдання послідовності робіт. Метод попередніх Діаграм (PDM). Метод стрілочних діаграм (ADM). Методи умовних діаграм. Норми часу на виконання визначених робіт. Тривалість технологічних процесів. Результати завдання послідовності робіт. Сітьова діаграма проекту. Календарний план. Методи та засоби розробки календарного плану. Цілі календарного планування. Види календарних графіків.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Сітьове планування – це:

- a) планування сітки робіт, яка у графічному вигляді надає уявлення про проект в цілому;
- b) одна з форм графічного відображення змісту робіт проекту без врахування їх взаємозв'язків;
- c) планування комунікацій у проекті;
- d) планування закупівель у проекті.

2. Методи сітьового планування – це:

- a) методи, які описують декомпозицію проекту на ієрархічно підлеглі частини;
- b) методи, основна мета яких полягає в тому, щоб зменшити до мінімуму тривалість проекту;
- c) набір методів візуалізації управління проектом;
- d) методи, основна мета яких полягає в оптимізації комунікації в проекті.

3. Метод критичного шляху – це:

- a) метод бюджетування, який призначений для розрахунку резервного фонду («поплавка») проекту;
- b) метод структуризації проекту;

с) аналітичний розрахунковий метод, що дозволяє спрогнозувати найоптимістичніші, найпесимістичніші і найбільш вірогідні терміни виконання робіт;

д) метод, який дозволяє визначити максимальну тривалість послідовності взаємозв'язаних робіт від початкової до кінцевої дії.

4. Критичним шляхом називається:

а) найоптимальніший;

б) максимальний за тривалістю повний шлях у сітці;

с) мінімальний за тривалістю повний шлях у сітці;

д) середній за тривалістю повний шлях у сітці.

5. Календарне планування проекту – це:

а) розробка календаря проекту;

б) процес складання й коригування розкладу проекту, що полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт;

с) планування віх проекту, що визначає основні календарні дати проекту;

д) один з найпопулярніших способів сіткового графічного подання плану проекту.

6. За експертними оцінками визначте очікувану тривалість роботи, якщо: загальна тривалість проекту (в міс.) – 15, мінімально можлива тривалість роботи «Написання коду модуля» – 10 днів, максимально припустима – 20, а найімовірніша – 12 дні.

а) 36;

б) 45;

с) 80;

д) 12;

е) 13.

7. Визначте тривалість роботи «Написання коду» за нормативними розрахунковими методами становить (в днях), якщо трудомісткість виконання роботи – 24 людино-дні, кількість ресурсу «програміст» на цій роботі – 1 люд., обсяг роботи у фізичних одиницях – 21 стрічка коду, число змін – 2.

а) 0;

б) 12;

с) 1;

д) 2;

е) 48.

8. Визначте тривалість роботи проекту «Створення сайту компанії», якщо передбачувана тривалість роботи – 30 днів і встановлені: 1) обмеження на роботу, що передбачає її закінчення 10 листопада, а вартість роботи не більше 3000 грн; 2) допущення: діапазон можливих відхилень 7 днів.

а) 7 днів;

б) не більше 37 і не менше 23 днів;

с) 44 дні;

- d) 37 днів;
- e) не більш 9 і не менш 5 днів.

9. *Визначте тривалість роботи (в днях) «Аналіз вимог до продукту проекту» за нормативними розрахунковими методами, де число виконавців – 2, обсяг роботи за один день – 20 сторінок, вартість 1 люд/дня – 60 грн, виробіток виконавця за 1 зміну – 2 стор., число змін – 1.*

- a) 20;
- b) 3;
- c) 5;
- d) 1;
- e) 36.

10. *Визначте тривалість роботи (у днях) «Тестування модулів продукту проекту»: за нормативними розрахунковими методами, де число виконавців – 4, обсяг роботи – 12 модулів, вартість 1 люд/дня – 50 грн, виробіток виконавця за 1 зміну – 1 модуль, число змін – 3.*

- a) 2;
- b) 13;
- c) 1;
- d) 32;
- e) 8.

11. *Роботи, які лежать на критичному шляху, мають часовий резерв, що дорівнює:*

- a) тривалості останньої роботи проекту;
- b) 0;
- c) тривалості останньої фази проекту;
- d) 1.

Контрольні питання

1. Чим відрізняються головні завдання побудови робочої структури проекту і сіткового планування?
2. Які основні завдання вирішує календарне планування? З чого воно складається?
3. У чому виявляється різниця між діаграмами передування і стрілчастими графіками?
4. Чи може мати проект кілька критичних шляхів? Чому?
5. Що таке календарне планування проекту та календарний план?
6. Як у проекті реалізоване сіткове планування та сітковий графік?

Тема 11 Управління вартістю проекту

Відповідність наявної і необхідної робочої сили. Оцінка обсягу необхідних ресурсів. Ресурсні гістограми. Календар наявних ресурсів. Гістограма потреби у ресурсах. Згладжування ресурсних гістограм. Планування в умовах обмежених ресурсів. Планування в умовах обмеженого часу.

Планування витрат. Види проектних витрат. Калькулювання. Структура витрат. Кошторис. Складання кошторису. Метод покрокового обчислення витрат. Експонціальний метод оцінки витрат. Параметричні витрати. Оцінка витрат за співвідношення компонентів.

Оцінка кінцевої вартості проекту на основі інформації про поточний рівень витрат. Оптимістична та песимістична прогнозована оцінка вартості проекту. Необхідна інформація та формування системи звітності про використання наявних ресурсів для реалізації проекту.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Планування ресурсів – це:

- a) визначення необхідних ресурсів та їх кількості для успішного завершення проекту;
- b) визначення людських ресурсів проекту та їх кількості;
- c) розрахунок не поновлюваних ресурсів з врахуванням їх теперішньої ціни;
- d) розробка ресурсних гістограм.

2. Кошторис – це:

- a) комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект;
- b) визначення необхідних ресурсів та їх кількості для успішного завершення проекту;
- c) план, який виражається у кількісних показниках в певних розрізах і відображає витрати, необхідні для досягнення цілей проекту.

3. Бюджет проекту – це:

- a) план, який виражається у кількісних показниках в певних розрізах і відображає витрати, необхідні для досягнення цілей проекту;
- b) комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект;
- c) визначення необхідних ресурсів та їх кількості для успішного завершення проекту.

4. Оптимізація проекту передбачає:

- a) оптимізацію термінів;
- b) оптимізацію розподілу ресурсів;
- c) всі варіанти вірні.

5. Для визначення повної вартості проекту слід врахувати:

- a) найважливіші ресурси;
- b) всі ресурси, які використовуються в проекті;
- c) всі теперішні і прогнозовані ресурси, які використовуються в проекті;
- d) всі перераховані варіанти.

6. На кожному структурному рівні сумарне значення характеристик проекту (обсяги робіт, вартість, ресурси, кількість виконавців) повинно:

- a) співпадати;
- b) дорівнювати найменшому значенню;

- c) дорівнювати середньому значенню;
- d) дорівнювати середньозваженій величині.

Контрольні питання

1. Опишіть процедуру визначення і планування потреби у ресурсах.
2. Які ресурси є найбільш проблемними з погляду забезпечення ними? Чому?
3. За якими напрямками плануються проектні витрати?
4. Як проводиться планування витрат і оцінка вартості проекту?
5. В чому полягає суть поняття бюджетування проекту?
6. Що являє собою фінансовий баланс проекту, його відтоки й припливи?
7. Що характеризують ресурсні гістограми? Як вони будуються?
8. Чому виникає необхідність у згладжуванні ресурсних гістограм? Як воно відбувається?
9. Охарактеризуйте планування в умовах обмежених ресурсів і в умовах обмеженого часу.

Тема 12 Управління ризиком проекту

Основні поняття «аналізу проектних ризиків» (невизначеність ризиків). Групування інвесторів за групами ризику. Практичні методи обліку ризиків. Методи експертних оцінок. Методи аналогій. Метод ставки відсотка з поправкою на ризик.

Класифікація проектних ризиків: техніко-технологічні, маркетингові, фінансові ризики, ризики учасників проекту, юридичні, екологічні, соціальні та ін. Сутність і зміст аналізу чутливості. Класифікація факторів впливу на ефективність інвестиційних проектів. Методи аналізу чутливості

Тестові завдання для самопідготовки

1. *Результатом аналізу відхилень у проекті буде:*
 - a) список коригуючих дій;
 - b) список відхилень, що вимагають втручання;
 - c) моніторинг і прогнозування ходу робіт;
 - d) план по реалізації.
2. *В залежності від тяжкості проявів розрізняють такі види ризиків:*
 - a) втрачена вигода;
 - b) збитки;
 - c) банкрутство;
 - d) всі варіанти вірні.
3. *В залежності від джерела виникнення розрізняють такі види ризиків у проекті:*
 - a) природно-кліматичні;
 - b) зовнішні;
 - c) внутрішні;
 - d) збитки.

4. При кількісному аналізі ризику найбільш розповсюдженими є методи:

- a) аналіз ризиків;
- b) аналіз чутливості;
- c) аналіз сценаріїв;
- d) аналіз моделей (метод Монте-Карло).

5. Проектний ризик – це:

- a) підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
- b) міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
- c) небезпека небажаних відхилень від очікуваних станів проекту у майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення в даний момент;
- d) міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

6. Ймовірність ризику (*risk probability*) – це:

- a) критерій досягнення цілей проекту;
- b) міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце;
- c) відхилення дійсного стану проекту від очікуваного;
- d) міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка

потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком.

7. Загроза ризику (*risk impact*) – це:

- a) підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
- b) небезпека небажаних відхилень від очікуваних станів проекту у майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення в даний момент;
- c) міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
- d) міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

8. Ціль управління проектними ризиками – це:

- a) ліквідація небажаних відхилень від очікуваних станів проекту;
- b) підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій;
- c) визначення серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком;
- d) визначення можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

9. Матриця ризиків – це:

- a) інструмент для оцінювання пріоритетності ризиків;
- b) зручний інструмент для відображення процесу мислення і структуризації інформації у візуальній формі;
- c) техніка аналізу проектного ризику, що дає змогу врахувати як чутливість NPV до зміни входних змінних, так і інтервал, в якому перебувають їх імовірні значення;

d) техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як змінити значення NPV-проекту при заданій зміні вхідної змінної за інших рівних умов.

Контрольні питання

1. Що таке проектний ризик?
2. У чому полягають причини виникнення і наслідки проектних ризиків?
3. Що показує показник «ймовірність ризику»?
4. Які процеси включає в себе управління проектними ризиками?
5. Що являє собою матриця ризиків?
6. У чому полягає невизначеність в проекті?
7. Які основні атрибути ризику?
8. Які процеси включає в себе управління проектними ризиками?
9. Якими є переваги й недоліки основних методів аналізу й оцінки ризиків?
10. Які методи використовують для управління і зниження проектних ризиків?

Тема 13 Управління трудовими ресурсами проекту

Набір команди проекту. Розвиток команди проекту. Управління командою проекту. Підходи до трактування поняття «команда» проекту. Необхідні умови для ефективної роботи команди. Основні характеристики команди (склад, структура, групові процеси). Організаційно-культурне середовище проекту стилі взаємовідносин учасників команди. Структура системи управління командою проекту. Процеси формування та розвитку команди (формування оргструктури, закріплення персональної відповідальності та повноважень, призначення проект-менеджера та керівників на головні посади). Організація діяльності команди (організація спільної діяльності, формування та розвиток ділової та корпоративної культури, організація засобів комунікацій, організація процедур спільного прийняття рішень).

Роль менеджера. Лідерство. Сфери управління персоналом. Потреби завдань. Потреби команди. Індивідуальні потреби. Критерії ефективної роботи менеджера. Команда проекту. Цілі створення проектної команди. Етапи створення проектної команди. Функції менеджера проекту. Оцінка ефективності діяльності команди. Мотивація персоналу.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Управління трудовими ресурсами проекту це:

- a) визначення, документування, розподіл проектних ролей, відповідальності й відносин звітності щодо виконання робіт з проекту;
- b) письмові описи посадових обов'язків, кваліфікації, прав та інших характеристик, необхідних для виконання розглянутої роботи;

- с) розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання людей, зайнятих у проекті;
 - д) удосконалення навичок і кваліфікації команди проекту для поліпшення виконання проекту.
2. *Різновид соціальних систем, об'єднання людей, які спільно реалізують деяку загальну мету й діючих на основі певних принципів і правил:*
- а) проектна структура;
 - б) організація;
 - с) функціональна структура;
 - д) план управління персоналом.
3. *Сукупність сил, які спонукають людину займатися діяльністю з витратою певних зусиль на певному рівні старання й сумлінності з певним ступенем наполегливості в напрямку досягнення певних цілей:*
- а) стимулювання;
 - б) мотивація;
 - с) управління персоналом;
 - д) план управління персоналом.
4. *Управління здійснюється лінійним керівником через групу підлеглих йому функціональних керівників у...*
- а) функціональній структурі;
 - б) матричній структурі;
 - с) сітьовій структурі.
5. *Взаємодія керівництва проекту з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, і ці зв'язки, накладаючись на традиційні вертикальні зв'язки ієрархічної функціональної структури, утворюють матрицю взаємодії у ...*
- а) функціональній структурі;
 - б) матричній структурі;
 - с) сітьовій структурі.

Контрольні питання

1. Що таке організаційна структура проекту (OBS), як вона формується?
2. Якими є основні сфери управління персоналом у проектах?
3. Які риси мають бути притаманні менеджеру проекту і за якими критеріями оцінюється ефективність його діяльності?
4. Яку мету переслідують переговори, конкурси у процесі призначення персоналу проекту?
5. Назвіть чинники, що впливають на ефективність роботи команди проекту.
6. Що таке мотивація? У чому полягає природа мотивації?
7. Що включає програма мотивації команди й персоналу проекту?

Тема 14 Управління комунікаціями проекту

Інформація: основні поняття та властивості (конфіденційність, цілісність, доступність). Система інформаційних ресурсів в Україні: ділова інформація, правова інформація, політико-аналітична інформація та політична реклама, інформація для фахівців, споживацька інформація для населення.

Інформаційна політика організації як складова процесу управління. Головні напрями інформаційної політики підприємства. Забезпечення внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків в організації.

Ідентифікація і документування робіт. Планування інформаційного зв'язку. Автоматизовані системи управління документацією проекту. Підходи до формування корпоративної бази знань. Звітність по виконанню. Управління учасниками проекту. Поширення інформації. Технологія передачі інформації. Аналіз потреб зацікавлених осіб. План управління комунікаціями. Звітування про виконання. Адміністративне закриття проекту.

Тестові завдання для самопідготовки

1. *Який документ дає найчіткіше і найповніше уявлення про зв'язок продукту та результату проекту зі стратегією розвитку?*

- a) концепція проекту;
- b) ТЕО, бізнес-план;
- c) статут проекту;
- d) логічна матриця проекту.

2. *На основі якої інформації готують такі управлінські рішення з проекту?*

Рішення:

- a) стратегічні;
- b) тактичні;
- c) операційні.

Вхідна інформація:

- a) інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище проекту;
- b) нормативно-правова база, яка відбиває галузеву специфіку продукту проекту;
- c) результати порівняння фактичного та запланованого станів проекту.

3. *Послідовне розроблення документів, в яких розкривають бізнес-ідею, концепцію та статут проекту, не пов'язане з необхідністю:*

- a) з'ясування відповідності стратегії розвитку;
- b) оцінювання переваг перед іншими альтернативами;
- c) уточнення цифрових даних до +5%;
- d) з'ясування зацікавлених сторін.

Контрольні питання

- 1. Що таке інформаційні потреби учасників проекту?
- 2. Що являє собою план управління взаємодією?

3. Для чого використовується матриця звітності?
4. Назвіть типи взаємодії, що мають місце у будь-якому проекті?
5. Визначте мету складання документів на різних етапах життєвого циклу проекту.
6. Розкрийте, яким саме чином зміст документів, які створюються на фазі реалізації проекту, впливає на зміст документів, створюваних на фазі розроблення.
7. Поясніть, як змістовно взаємопов'язані між собою документи, створювані на фазі закриття проекту.

Тема 15 Управління закупівлями проекту

Торги. Процедури закупівлі. Конкурс. Відкритий конкурс. Закритий конкурс. Двоетапний конкурс. Запит котирувань. Етапи закупівлі. Підрядні торги. Замовник. Організатор торгів. Тендер. Тендерний комітет. Організаційна підготовка торгів. Тендерна документація. Кваліфікація претендентів. Розробка оферти претендентом. Реєстрація оферт. Процедура торгів. Затвердження процедури торгів. Завершення торгів.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Закупівлі – це:

- a) забезпечення надходження товарів, робіт та послуг згідно з планом проекту;
- b) визначення переліку товарів і послуг, потрібних для виконання проекту, які з тієї або іншої причини вигідно отримати ззовні;
- c) придбання в постачальників робіт, товарів або послуг для проекту по найвигіднішій ціні.
- d) постачання робіт, товарів або послуг.

2. Основна мета процесу закупівлі в проекті – це:

- a) придбання в постачальників робіт, товарів або послуг для проекту по найвигіднішій ціні;
- b) забезпечення надходження товарів, робіт та послуг згідно з планом проекту;
- c) передати неосновні функції управління проектом іншій стороні;
- d) визначення переліку товарів і послуг, потрібних для виконання проекту, які з тієї або іншої причини вигідно отримати ззовні.

3. Процес планування закупівель – це:

- a) визначення переліку товарів і послуг, потрібних для виконання проекту, які з тієї або іншої причини вигідно отримати ззовні;
- b) забезпечення надходження товарів, робіт та послуг згідно з планом проекту;
- c) планування витрат, які безпосередньо пов'язані із виконанням проекту;
- d) придбання в постачальників робіт, товарів або послуг для проекту по найвигіднішій ціні.

4. До прямих витрат відносять:

- a) витрати, які безпосередньо пов'язані із виконанням проекту (наприклад, зарплата членів команди проекту);
- b) витрати виконуючій організації на проведення проекту (наприклад, зарплата керівників, які непрямо беруть участь у проекті, оплата використаної офісом електроенергії).

5. До непрямих витрат відносять:

- a) витрати виконуючій організації на проведення проекту (наприклад, зарплата керівників, які непрямо беруть участь у проекті, оплата використаної офісом електроенергії);
- b) витрати, які безпосередньо пов'язані із виконанням проекту (наприклад, зарплата членів команди проекту).

6. Проведення торгів є обов'язковою процедурою для проектів, які фінансуються:

- a) за кошти приватних осіб;
- b) за кошти підприємств, організацій;
- c) за державні кошти;
- d) з інших джерел.

7. Результатом переговорів по контракту є документ, який може бути підписаний як покупцем, так і продавцем:

- a) контракт;
- b) декларація про наміри;
- c) біржова угода;
- d) акт.
- b) витрати, які безпосередньо пов'язані із виконанням проекту (наприклад, зарплата членів команди проекту).

8. Проведення торгів є обов'язковою процедурою для проектів, які фінансуються:

- a) за кошти приватних осіб;
- b) за кошти підприємств, організацій;
- c) за державні кошти;
- d) з інших джерел.

9. Результатом переговорів по контракту є документ, який може бути підписаний як покупцем, так і продавцем:

- a) контракт;
- b) декларація про наміри;
- c) біржова угода;
- d) акт.

10. Адміністрування контрактів – це:

- a) процес управління контрактами і відносинами між продавцем і покупцем;

- б) документація, що готується замовником та передається учасникам для підготовки ними тендерних пропозицій щодо предмета закупівлі, визначеного замовником;
- с) конкурсна форма проведення підрядних торгів з метою визначення переможця.

11. Тендер – це:

- а) процес управління контрактами і відносинами між продавцем і покупцем;
- б) конкурсна форма проведення підрядних торгів з метою визначення переможця;
- с) процедура, що готується і проводиться учасником для з метою закупівлі.

12. Тендерна документація – це:

- а) документація управління контрактами і відносинами між продавцем і покупцем;
- б) документація, що готується замовником та передається учасникам для підготовки ними тендерних пропозицій щодо предмета закупівлі, визначеного замовником;
- с) документи, які визначають переможця.

13. Тендерна пропозиція – це:

- а) пропозиція щодо певного предмета закупівлі, яка готується та подається учасником замовнику відповідно до вимог тендерної документації;
- б) пропозиція, яка може бути додатково подана учасником замовнику разом з тендерною пропозицією, якщо це передбачено тендерною документацією, і відрізняється від пропозиції, розробленої відповідно до передбачених тендерною документацією умов;
- с) встановлений замовником у тендерній документації (запиті (оголошенні) щодо цінових пропозицій) строк, що діє до укладення договору про закупівлю, протягом якого учасник не має права змінювати свою тендерну (цінову) пропозицію (крім цінової зміни у передбачуваних випадках).

14. Аутсорсинг є:

- а) оперативним рішенням проблеми постачань у проекті;
- б) стратегічним рішенням проблеми постачань у проекті;
- с) єдиним рішенням проблеми постачань у проекті;
- д) тактичним рішенням проблеми постачань у проекті.

15. Управління закупівлями у проекті є:

- а) оперативним рішенням проблеми постачань у проекті;
- б) єдиним рішенням проблеми постачань у проекті;
- с) тактичним рішенням проблеми постачань у проекті;
- д) стратегічним рішенням проблеми постачань у проекті.

Контрольні питання

1. Що таке торги, з якою метою їх проводять?
2. За якими напрямками відбувається здійснення закупівель?
3. Які існують способи та процедури закупівель?
4. Що таке тендерна пропозиція?
5. Що повинна в собі містити тендерна документація?
6. Які критерії відбору кращої тендерної пропозиції?
7. Що таке тендерний комітет, які функції він виконує?
8. Коротко дайте характеристику процедури проведення відкритих торгів.
9. Які торги називають закритими?

Тема 16 Управління якістю проекту

Якість. Визначення відповідних вимог до якості. Визначення ключових процедур контролю якості. Завдання проектних визначень. Якість продукту проекту. Специфікація. Система управління якістю. Планування якості. Забезпечення якості. Контроль якості. Планування якості проекту. Політика в сфері якості. Стандарт. Норма. Метод порівняння зі зразком. Графіки потоків. План якості проекту. Аудит якості. Графіки контролю. Діаграма Парето. Аналіз тенденцій. Зміни процесу. Витрати на забезпечення якості проекту. Попереджувальні витрати. Витрати на оцінку. Витрати через відмови.

Тестові завдання для самопідготовки

1. Якість результату проекту:

- a) сорт, до якого відноситься об'єкт за своїми характеристиками;
- b) категорія, яка присвоюється об'єктам за сукупністю характеристик;
- c) цілісна сукупність характеристик об'єкта, що задовольняють встановлені чи прогнозовані потреби;
- d) клас, до якого відноситься об'єкт за своїми характеристиками;
- e) все перераховане.

2. Управління якістю проекту охоплює:

- a) всі фази ЖЦ проекту;
- b) фазу завершення проекту;
- c) фазу планування;
- d) фазу реалізації.

3. Управління якістю в проекті – це:

- a) розділ управління проектами, що складається з процесів, які гарантують, що продукт проекту, а також сам проект задовольнятимуть ті потреби учасників проекту, заради яких він створювався;
- b) розділ управління проектами, що забезпечує якісну інтеграцію всіх процесів проекту;
- c) управління стандартами проекту.

4. План управління якістю – це:

- a) документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність щодо конкретної продукції, проекту чи контракту;
- b) документація, яка супроводжує впровадження запланованих, систематичних операцій, які забезпечують використання в проекті всіх процесів, необхідних для виконання вимог з якості;
- d) угода, яка гарантує, що продукт проекту задовольнятиме потреби учасників проекту.

5. Діаграми Парето – це:

- a) гістограма, впорядкована за частотою виникнення певних факторів по кожному результату, вона дозволяє сконцентрувати увагу на не багатьох важливих факторах;
- b) графічне зображення характеру зміни показника якості в часі;
- c) спосіб знаходження можливостей для вдосконалення своєї діяльності на основі її порівняння із діяльністю кращих або провідних в своїй області підприємств або підрозділів.

6. Діаграма Парето використовується в управлінні проектами для:

- a) ідентифікації ризику;
- b) контролі якості;
- c) підготовці тендерів;
- d) виборі альтернативного проекту.

7. Діаграма Ішікави використовується в управлінні проектами для:

- a) ініціації проекту;
- b) маркетингу проекту;
- c) плануванні якості проекту;
- d) у всіх перерахованих випадках;

Контрольні питання

1. У яких аспектах розглядається поняття якості в контексті проекту?
2. Що служить основою якості проекту?
3. Які чинники впливають на якість продукту проекту?
4. Назвіть та охарактеризуйте основні складові системи управління якістю проекту.
5. Які інструменти, методи та засоби використовуються для планування, забезпечення і контролю якості проекту?
6. На які елементи поділяють витрати, пов'язані із забезпеченням заданого рівня якості?
7. Що являє собою метод «Ланцюжок якості»?

II. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗАДАЧА 1

Розглядається інвестування 3 500 грн на банківський рахунок. Щороку впродовж наступних 4 років плануються внески 310 грн щороку. При 9 % річних, скільки ми матимемо на рахунку через 4 роки?

ЗАДАЧА 2

Підприємство планує інвестування коштів у розмірі 22 000 грн в банк під 15 % річних при схемі щоквартального нарахування відсотків. Оцініть майбутню вартість інвестицій через 4 роки.

ЗАДАЧА 3

Підприємству буде потрібно 200 000 грн через 3 роки для придбання устаткування. Підприємство може інвестувати певну суму в банк під 10 % річних. Оцініть суму необхідної інвестиції.

ЗАДАЧА 4

Існує можливість придбання активу за 18750 грн з тим, щоб отримати за нього через три роки 25 000 грн. Альтернативою є вкладення цієї суми в банк під 15 % річних. Оцініть доцільність придбання активу.

ЗАДАЧА 5

Існує можливість інвестувати 30 000 грн в низькоризковий проект на два роки. Вигоди від проекту складуть 35 000 грн. Маючи інші інвестиційні можливості, оцініть прибутковість пропонованого проекту.

ЗАДАЧА 6

Інвестор вкладає 1000 грн. в деякий фінансовий інструмент, який приносить йому реальний дохід в 20% річних. Темп інфляції протягом року складе 30%. Розрахуйте номінальну майбутню вартість інвестиції.

ЗАДАЧА 7

Інвесторові обіцяно 30% прибутковості на 1000 грн, які він вкладає. При цьому очікуваний темп інфляції складає 15%. Визначити рівень реальної прибутковості цієї інвестиції.

ЗАДАЧА 8

Розглядається проект створення невеликого підприємства для виробництва товару. Для реалізації проекту необхідно придбати устаткування на суму 2000 тис. грн. Термін його експлуатації три роки. Амортизація нараховується рівномірно. Передбачається, що на четвертий рік устаткування можна буде продати за 100 тис. грн. Продукт буде вироблятися у обсязі: перший рік – 195 тис. од; другий рік – 380 тис. од; третій рік – 520 тис. од. Реалізувати продукцію можна буде за ціною 6 грн (у цінах року початку здійснення проекту). Витрати на виробництво і реалізацію одиниці товару плануються на рівні 1,8 грн. Ставка податку на прибуток 23 %. Ставка дисконту 18 %.

Завдання: розрахуйте грошовий потік за проектом.

ЗАДАЧА 9

Первинні інвестиції в проект складають 500 000 грн. Надходження очікуються по наступному графіку: у перший рік – 100 тис. грн, другий, – 180 тис. грн, третій – 180 тис. грн, четвертий 80 тис. грн, п'ятий – 65 тис. грн, шостий, – 25 тис. грн.

Завдання: визначити термін окупності інвестицій.

ЗАДАЧА 10

Виробник розглядає інвестиційний проект. На першому етапі інвестуються 30 тис. грн. Сприятливий варіант розвитку подій (оцінений в 70% вірогідність) дозволить за перші 3 року отримати щорічні приростні грошові потоки у розмірі 30 тис. грн. Несприятливий результат подій понизить очікувані потоки до 12 тис. грн. щорічно. В кінці третього року компанія приймає рішення або про продовження проекту (інвестиції потрібні у розмірі 40 тис. грн), або про припинення його. Якщо другий етап здійснюється, то потоки другого етапу залежать від результатів першого. Так, успішний перший етап дозволить з вірогідністю 80% отримувати по 50 тис. грн в рік на другому етапі (з 4 по 10 рік реалізації проекту). Несприятливі події другого етапу (вірогідність 15%) понизять щорічні доходи до 20 тис. грн на тимчасовому відрізку з 4 по 10 рік. Невдалий результат першого етапу при продовженні проекту на другому етапі призведе до того, що в кращому разі (вірогідність 50%) щорічні доходи другого етапу складуть 20 тис. грн, а у гіршому разі тільки 5 тис. грн. Якщо компанія відмовиться від другого етапу, то до кінця 10 року грошові потоки збережуться на рівні перших трьох років.

Завдання: оцініть проект за допомогою дерева рішень.

ЗАДАЧА 11

Розрахувати *NPV* – і проаналізувати проект з такими характеристиками за роками (млн. грн.): — 300, 60, 100, 100, 75 у таких випадках:

- а) ціна капіталу 10 %;
- б) очікується, що ціна капіталу буде змінюватися по роках таким чином: 14%, 16%, 18%, 18%.

ЗАДАЧА 12

Проект проведення студентської наукової конференції розрахований на 3 дні (пленарне і секційні засідання) і передбачає запрошення студентів з інших ВНЗ України, видачу збірника наукових праць, культурну програму та фуршет.

1. Визначте перелік робіт і ресурсів по плануванню проекту (розробіть таблиці ресурсів та робіт проекту).
2. Складіть план по віхах.
3. Розрахуйте бюджет проекту.

ЗАДАЧА 13

Керівництво ВНЗ не підписує кошторис проекту проведення студентської наукової конференції (див. попереднє завдання) і вимагає скоротити вартість проекту на 50%.

1. Виберіть альтернативні шляхи зменшення вартості з використанням певних стратегій для внесення змін у план проекту.
2. Порівняйте їх і виберіть оптимальний.
3. Обґрунтуйте вибір стратегії.

ЗАДАЧА 14

Аналізується проект приготування комплексних обідів. Ціна за 1 обід планується 45 грн, змінні витрати - 26 грн, постійні витрати - 7 000 грн на місяць, план продажів передбачає продаж 400 обідів за місяць.

Завдання: розгляньте наступні варіанти змін незалежно один від одного. Зробіть висновок про те, яку складову CVP-аналізу змінено і про доцільність подібних змін.

1. Підприємство планує збільшення витрат на рекламу на 2 000 грн, передбачаючи при цьому збільшення обсягу продажу на 6 000 грн.

2. Підприємство планує поліпшення якості продукції за рахунок збільшення змінних витрат на 2 грн на одиницю продукції. Поліпшення якості дозволить збільшити обсяг продажу при незмінній ціні до 480 обідів на місяць.

3. Для збільшення обсягу продажу підприємство припускає зменшити ціну продукції на 3 грн. за обід і збільшити витрати на рекламу на 3 000 грн. Згідно прогнозам маркетолога це призведе до збільшення реалізації на 50 %.

4. Замість фіксованої заробітної плати продавцю у 1 500 грн за місяць, планується комісія 5 грн. за кожен проданий обід. Згідно прогнозам маркетолога, це призведе до збільшення реалізації на 15 %.

ЗАДАЧА 15

На основі наведених у таблиці 1 даних за проектом виготовлення роликів для транспортування металопрокату побудувати сітковий графік «вершини – роботи». За даними про витрати на виконання робіт побудувати календарний план розподілу витрат і графік бюджету для ранніх і пізніх строків виконання проекту.

Таблиця 1 – Дані для розрахунку (задача 15)

Код роботи	Назва (зміст) роботи	Попередня робота	Тривалість роботи (дні)	Сума витрат на виконання роботи (грн.)
1	2	3	4	5
1	Перевірка наявності комплекту необхідної конструкторської документації		2	240
2	Закупівля стандартних виробів, інструменту	1	9	15770
3	Виготовлення заготовок			
3.1	Придбання прокату для виготовлення осей втулок	1	7	8400

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
3.2	Придбання труби для виготовлення заготовки корпусу	1	7	500
3.3	Виготовлення кування стакану	1	2	350
3.4	Виготовлення кришки з листа	1	2	300
4	Механічна обробка			
4.1	Порізка прокату й труби	3.1,3.2	1	3400
4.2	Механічна обробка осі та втулки	4.1	2	8830
4.3	Механічна обробка корпусу	4.1	2	2460
4.4	Механічна обробка стакану	3.3	1	5930
4.5	Механічна обробка кришки	3.4	1	420
5	Складання ролику конвеєра	2,4.2, 4.3, 4.4, 4.5	1	4410
6	Підготовка приймально-здавальної документації, передача виробу замовнику	5	1	575

ЗАДАЧА 16

Графічним і аналітичним методом визначити внутрішню норму прибутковості проекту за таких умов: сума інвестиційних коштів на проект – 140 тис. грн; період експлуатації проекту – 4 роки; величина рівномірного грошового потоку за весь період – 250 тис. грн. Визначити за графіком, при якій ставці відсотка на капітал величина *ЧПД (NPV)* складе 12 тис. грн.

ЗАДАЧА 17

Графічним і аналітичним методом визначити внутрішню норму прибутковості проекту за таких умов: сума інвестиційних коштів на проект – 90 тис. грн; період експлуатації проекту – 4 роки; величина нерівномірного грошового потоку за весь період – 250 тис. грн, у т.ч. по роках: за 1-й рік – 60 тис. грн, за 2-й рік – 70 тис. грн, за 3-й рік – 70 тис. грн, за 4-й рік – 50 тис. грн. Визначити за графіком, при якій ставці відсотка на капітал величина *ЧПД (NPV)* складе 15 тис. грн.

ЗАДАЧА 18

Розгляньте наступну інформацію про роботи проекту (таблиця 2). Побудуйте діаграму, яка відображає проект.

Визначте:

- 1) критичний шлях і загальний час виконання проекту;
- 2) резерв часу по роботах цього проекту;
- 3) імовірність того, що проект завершиться на два дні пізніше обчисленого строку.

Таблиця 2 – Характеристика проекту

(час задано у днях)

Код роботи	Попередня робота	Оптимістичний час	Песимістичний час	Найбільш імовірний час
1	2	3	4	5
A	—	1	3	2
B	—	4	6	5
C	—	4	6	5
D	A	2	4	3
E	A	1	3	2
F	C	2	4	3
G	C	7	15	11
1	2	3	4	5
H	E, B, F	4	6	5
I	E, B, F	6	14	10
J	E, B, F	1	3	2
K	J, G	2	4	3
L	D, H	6	14	10

ЗАДАЧА 19

Розробіть робочу структуру проекту ремонту квартири «під ключ» будівельною фірмою за замовленням фізичної особи.

Для проекту сформууйте організаційну структуру проектної команди. За результатами побудуйте двоспрямовану структуру проекту.

ЗАДАЧА 20

Розробіть робочу структуру проекту будівництва котеджу «під ключ» будівельною фірмою за замовленням фізичної особи.

Для проекту сформууйте організаційну структуру проектної команди. За результатами побудуйте двоспрямовану структуру проекту.

ЗАДАЧА 21

Розробіть робочу структуру проекту озеленення та благоустрою території перед офісною будівлею за замовленням фірми «XXXXXX».

Для проекту сформууйте організаційну структуру проектної команди. За результатами побудуйте двоспрямовану структуру проекту.

ЗАДАЧА 22

Побудувати й обчислити параметри сіткового графіка за вихідними даними (таблиця 3).

ЗАДАЧА 23

В результаті маркетингових досліджень підприємство встановило, що продукція, що їм випускається, користується успіхом і надалі матиме попит. Це дало можливість керівництву розглянути проект випуску додаткової або нової продукції.

Таблиця 3 – Характеристика робіт за проектом створення комп'ютерного центру (задача 22)

Код роботи	Назва (зміст) роботи	Безпосередньо попередня робота	Тривалість роботи, тижнів
811	Добір і підготовка операторів	—	6
812	Добір і підготовка програмістів	—	7
813	Добір і підготовка системних аналітиків	—	10
821	Підготовка приміщення	—	6
822	Розміщення замовлення	—	4
823	Доставка і монтаж устаткування	821; 822	5
831	Розробка програмного забезпечення	811; 812; 813	14
832	Тестування програмного забезпечення	823; 831	6
Усього			58

Для реалізації такого проекту потрібно:

1. Придбання устаткування за рахунок кредиту;
2. Збільшення оборотного капіталу з власних коштів;
3. Найом додаткових працівників;
4. Збільшення експлуатаційних витрат;
5. Придбання вихідної сировини.

Додатковими умовами є:

1. Тривалість життєвого циклу проекту – 5 років.
2. Амортизація проводиться рівними частками впродовж терміну служби устаткування.
3. Через 5 років устаткування демонтується і продається.
4. Виробнича площа під нове устаткування є, а для спрощення розрахунків амортизація будівлі не враховується.
5. Всю решту витрат підприємство сплачуватиме з власних коштів.
6. Всі платежі доводяться на кінець року.
7. Норма доходу на капітал прийнята по заданому варіанту.
8. Ставка податку на прибуток приймається згідно законодавства України (таблиця 4).

Таблиця 4 – Вихідні умови проекту

1 Додаткові інвестиції		
1.1	Придбане устаткування за рахунок кредиту на 5 років, грн.	150000
1.2	Під % річних	23
1.3	Ринкова вартість устаткування через 5 років складе від первинної вартості %	10
1.4	Витрати на ліквідацію складуть % від ринкової вартості через 5 років	13
1.5	Повернення основної суми кредиту рівними частинами з року	1
1.6	Збільшення оборотного капіталу, грн.	31000
2 Випуск продукції		
2.1	Прогнозується об'єм випуску на 1-й рік	40000
2.2	Об'єм збільшуватиметься на % щороку до 5 року	4
2.3	На 5-й рік об'єм складе % від об'єму першого року	75
2.4	Ціна реалізації в 1-й рік складе, грн. і збільшуватиметься щороку на, грн.	7,3
		0,8
3 Витрати		
3.1	Витрати на оплату праці в 1-й рік, грн.	58000
3.2	Витрати на оплату праці збільшуватимуться щороку на %	3
3.3	Витрати на вихідну сировину в 1-й рік, грн.	73000
3.4	Витрати на вихідну сировину збільшуватимуться на %	4
3.5	Постійні витрати на 1-й рік складуть, грн.	3500
3.6	Постійні витрати збільшуватимуться на % щорічно	6
4	Норма доходу на капітал, %	17

Виходячи зі змісту завдання і умов реалізації проекту потрібно визначити:

1. Чисту ліквідаційну вартість устаткування;
2. Ефект від інвестиційної діяльності;
3. Ефект від операційної діяльності;
4. Ефект від фінансової діяльності;
5. Потік реальних грошей;
6. Сальдо реальних грошей;
7. Сальдо накопичених реальних грошей;
8. Визначити показники ефективності проекту: чистий дисконтований дохід; індекс прибутковості; внутрішню норму прибутковості; термін окупності; коефіцієнт ефективності інвестицій;
9. Визначити, приймається або не приймається до реалізації даний проект. Обґрунтувати рішення.

ЗАДАЧА 24

Для виконання оздоблювальних робіт потрібно 18 малярів, а наявна чисельність – 14. Вихідні дані про потребу в трудових ресурсах представлені в таблиці 5.

Таблиця 5 – Вихідні дані (задача 24)

Робота	Дата початку	Дата закінчення	Необхідний ресурс на день, чол.
A	19	22	8
B	23	24	5
C	23	24	14
D	25	26	11
E	27	30	4
F	31	33	5

На підставі даних таблиці необхідно побудувати:

- 1) календарний графік потреби у ресурсі;
- 2) календарний графік потреби у ресурсі після зміни календарних термінів у межах запасу часу;
- 3) гістограму потреби у ресурсі після згладжування.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

Основні

1. Бабаєв, В. М. Управління проектами [Текст]: навч. пос. /В. М. Бабаєв. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
2. Управління проектами [Текст]: навч. пос. /Л. А. Дмитрієв, Т.В. Делілова, Т.А. Пушкар та інш. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 236 с.
3. Батенко, Л. П. Управління проектами [Текст]: навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
4. Калач, Г. М. Управління проектами [Текст]: навч. посіб./ Г. М. Калач. – Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2010. – 334 с.
5. Ковшун, Н. Е. Аналіз та планування проектів [Текст]: навч. посібник / Н. Е. Ковшун. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
6. Логачова, Л. М. Управління проектами [Текст]: навч. посіб./ Л. М. Логачова, О. В.Логачова. – Суми: Університетська книга, 2011. – 208 с.
7. Ноздріна, Л. В. Управління проектами [Текст]: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
8. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К.: ИРИДИУМ, 2006. – 208 с.
9. Тарасюк, Г.М. Управління проектами [Текст]: навч. пос. для студентів вищ. навч. закладі / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
10. Швець, Л.П. Проектний аналіз [Текст]: навч. посіб. / Л. П. Швець, О. В. Пилипак, Н. І. Доберчак. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 643 с.

Додаткові

11. Агєєв, Є. Я. Управління якістю [Текст]: навч.-метод. посіб. для самот. роботи по вивч. дисципліни / Є. Я. Агєєв. – Л.: Новий Світ-2000, 2009. – 240 с.
12. Аналіз інвестиційних проектів [Текст]: практикум/ А. В. Череп, В. З. Бугай, Є. Л. Білий, А. В. Бугай. – Запоріжжя: ЗНУ, 2010. – 198 с.
13. Аптекар, С. С. Проектний аналіз [Текст]: підручник / С. С. Аптекар, Ю. Л. Верич. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 308 с.
14. Бушуев, С. Д. Управление закупками в проектах [Текст]/ С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К.: Укр. ИНТЭИ, 1999. Т.1 – 184 с.
15. Бушуев, С. Д. Управление закупками в проектах [Текст]/ С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К.: Укр. ИНТЭИ, 1999. Т.2 – 195 с.
16. Гетало, В. П. Бізнес–планування [Текст]: навч. посіб. для студ. вузів / Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К.: Професіонал, 2008. – 240 с.
17. Давидович, І. Є. Управління витратами [Текст]: навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К.: ЦУЛ, 2008. – 320 с.
18. Должанський, І. З. Бізнес–план: технологія розробки [Текст]: / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: ЦУЛ, 2009. – 324 с.
19. Дубиненкова, Е.Н. Техники підбора персонала. Искусство находит лучших [Текст] / Е. Н. Дубиненкова. – СПб.: Речь, 2007. – 169 с.
20. Дука, А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування [Текст]: навч. посіб. для студ. вузів / А. П. Дука. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 432 с.
21. Куриленко, Т. П. Проектне фінансування [Текст]: підруч. для студ. вузів/ Т. П. Куриленко. – К.: Кондор, 2006. – 208 с.
22. Лапыгин, Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности [Текст] / Ю. Н. Лапыгин. – Москва-Л «Москва», 2008. – С. 252
23. Лук'янова, В. В. Економічний ризик [Текст]: навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
24. Майорова, Т. В. Інвестиційна діяльність [Текст]: підруч. для студ. вузів/ Т. В. Майорова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 472 с.
25. Македон, В. В. Бізнес–планування [Текст]: навч. посіб. /В. В. Македон. –К.: ЦУЛ, 2009. – 236 с.
26. Оррлан Д. Управление проектами [Текст]: руководство по ключевым процессам, моделям и методам / Д. Оррлан. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 224 с.
27. Селіверстова Л. С. Фінансовий аналіз [Текст]: навч. посіб./ Л. С. Селіверстова, О. В.Скрипник.- К.: ЦУЛ, 2012. – 274 с.
28. Телишевська, Л. І. Інвестиційний аналіз [Текст]: навч. посіб. для студ. вузів / Л. І. Телишевська, В. І. Успенко; Харк. держ. техн. ун-т будівництва та архітектури. – Х.: Бурун Книга, 2011. – 280 с.
29. Управління якістю [Текст]: навч. посіб. для студ. вузів / Д. П. Лойко [та ін.]. – 2-е вид. – Л.: Магнолія 2006, 2010. – 336 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ

для самостійної роботи і проведення практичних занять

з навчальної дисципліни

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

(для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 – Менеджмент, спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства і для слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) і 7.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування заочної форми навчання)

Укладач **АЧКАСОВ** Анатолій Єгорович

Відповідальний за випуск *Т. А. Пушкар*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 470 М

Підп. до друку 15.06.2015 р.
Друк на ризографі
Зам. №

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 2,5
Тираж 50 пр.

Виконавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК 4705 від 28.03.2014 р.